

Projekt gradnje in njegova knjiga

Gorazd Humar, univ. dipl. inž. grad.

RECENZIJA KNJIGE MIRKA OREŠKOVIĆA

V založbi Hrvatske sveučilišne naklade je v Zagrebu leta 2011 izšla knjiga z naslovom *Projekt gradnje in njegova knjiga (v originalu Graditeljski projekt i njegova knjiga)*. Avtor knjige je Mirko Orešković, kot se je v naslovu knjige skromno predstavil. Samo ime bralcu morda ne izda takoj njegove visoke profesionalne usposobljenosti dopolnjene z izjemno bogatimi strokovnimi izkušnjami na vseh področjih gradbeništva. Je eden vodilnih strokovnjakov s področja managementa gradbeništva na Hrvaškem. Če njegovemu imenu in priimku dodamo njegov znanstveni in strokovni naslov, potem ga moramo predstaviti tako: dr.Sc. Mirko Orešković, dipl. inž. grad. (hrvaški uradni naziv).

Diplomiral je na zagrebški gradbeni fakulteti, kjer je opravil tudi magisterij in doktorat s področja upravljanja gradbenih projektov. V Hrvaški zbornici gradbenih inženirjev je opravljal več vodilnih funkcij, bil je tudi njen predsednik. Aktivno je vključen v evropske organizacije gradbenih inženirjev, tako ECCE – European Council of Civil Engineers kot tudi v ECEC – European Council of Engineering Chambers, kjer je bil tudi podpredsednik. Za dolgoletno strokovno delo in delo v Hrvaški zbornici gradbenih inženirjev je leta 2011 prejel nagrado za življenjsko delo.

Na Hrvaškem je Mirko Orešković opravljal več vodilnih funkcij na področju konstruktorskega projektiranja, konzultantstva, kot tudi pri vodenju kompleksnih in zahtevnih gradbenih projektov. Bil je tudi pomočnik ministra na Ministrstvu obnove Republike Hrvaške.

Danes je solastnik in direktor mednarodno priznane konzultantske firme, ki je sodelovala pri vodenju nekaterih največjih gradbenih projektov na Hrvaškem, tako pri izvedbi avtocestnega programa kot pri gradnji novih velikih jadranskih pristanišč.

Mirko Orešković je znan prijatelj in s svojimi predavanji že večkrat gost Inženirske zbornice Slovenije. V svoji karieri je objavil prek 60 znanstvenih in strokovnih del ter je po svojem delu poznan v mednarodnem prostoru. Zanesljivo lahko rečem, da je danes v hrvaškem gradbeništvu ena vodilnih strokovnih avtoritet. Posebej je pri tem pomembno, da se je s svojim znanjem in strokovnostjo uspešno prebijal skozi labirinte pridobivanja konzultantskih in inženirskih poslov, ki so bili predvsem v zadnjih desetih letih precej zapleteni in odvisni od političnih navez. Kolikor poznam Mirka Oreškovića lahko rečem, da se ni podrejal poskusom posegov političnih krogov v sfero projektov, ki jih je vodil. Morda je zaradi tega izgubil kakšen posel, a danes lahko z dvignjeno glavo hodi po Zagrebu.

Knjiga, ki jo v tem članku predstavljam, je sad njegove bogate profesionalne kariere, polne izkušenj in želja po izboljšavah pri projektnem vodenju gradbenih projektov. Njegova knjiga je hkrati sistematično urejen koncentrat vzorcev in napotkov za zares profesionalno delo gradbenih inženirjev v vseh fazah nastanka in poteka gradbenega projekta. Knjigi je dal še pomenljiv podnaslov: *Priročnik projektnega tima*. Ta naslov nam je morda na prvi pogled bližji, pa vendar pogledajmo kakšno vsebino zajema Oreškovićeve knjiga na svojih 210 straneh.

Še preden si bomo knjigo pobliže pogledali moram povedati, da knjiga ni lahko berljiv tekst. To je prej kompliment knjigi kot ne. Snov, ki jo knjiga obravnava, je resna materija in zahteva

kar veliko predznanja. Tudi meni samemu, ki imam večdesetletne delovne izkušnje v managementu gradbenih projektov, je povzročala marsikakšno težavo. Vendar sem po tehtnem premisleku ugotovil, da se tako obsežna in zahtevna materija o zares profesionalnem vodenju gradbenih projektov ne da drugače obdelati. Prav to je prednost te knjige. Metodičnost in temeljitost sta osnovni karakteristiki knjige Mirka Oreškovića, ki so v njej celovito prikazane in predstavljajo dodano vrednost sicer samo na prvi pogled suhoparni materiji, ki jo knjiga obdeluje.

Vsebina knjige

Knjiga je sistematično in pregledno urejena. Vsebuje osem poglavij, ki poleg teoretičnih osnov vsebujejo tudi niz praktičnih primerov aplikacije Knjige projekta pri izvedbi nekaterih večjih in kompleksnih gradbenih projektov. Knjiga vsebuje sledeča poglavja:

1. Uvod
2. Uporabljeni model upravljanja projekta
3. Komunikacijski kanal projekta
4. Knjiga projekta
5. Izkušnje pridobljene pri aplikaciji Knjige projekta
6. Popis primerov
7. Indeks pojmov
8. Konzultirana literatura

Kar dve tretjini knjige sta posvečeni 4. poglavju, v katerem je podrobno opisana vsebina Knjige projekta dopolnjena z nizom praktičnih obrazcev, ki so njen sestavni del. Knjigi torej ne smemo očitati, da je le znanstvene narave, saj daje tudi povsem praktične prikaze uporabe posameznih elementov oziroma sestavnih delov Knjige projekta.

Knjigo dragoceno dopolnjujeta dva članka opisana v 5. poglavju, ki sta ju napisala strokovna sodelavca Mirka Oreškovića. Oba članka opisujeta izkušnje pridobljene pri uporabi Knjige projekta pri izvedbi dveh večjih in strukturno kompleksnih gradbenih projektov na Hrvaškem. Prav v tem poglavju avtor posebej poudarja, da je bilo v hrvaški (pa tudi v slovenski – op. H.G.) gradbeni praksi premalo primerov pravega sistematičnega in preglednega vodenja in organiziranja velikih gradbenih projektov, kjer je bila improvizacija prevečkrat uporabljena metoda dela. Ob tem avtor knjige Mirko Orešković posebej poudarja, da je treba tako (neurejeno) stanje menjati in da je prav v ta namen napisal to knjigo.

V nadaljevanju avtor članka Darko Jakič, dipl.inž. grad. opisuje svoje izkušnje pri aplikaciji Knjige projekta pri izvedbi večjega stanovanjsko-poslovnega kompleksa v Zagrebu. Na tem projektu je naročnik podpisal več kot 20 pogodb o gradnji, 30 pogodb o projektiranju ter 10 pogodb o strokovnem nadzoru. Poleg navedenih je pri izvedbi projekta sodelovalo še niz drugih udeležencev. Prav zato je bil cilj nosilca vodenja projekta (Investinženjering, Zagreb), da za realizacijo tako kompleksnega projekta vzpostavi natančen in pregleden sistem procedur, v skladu s katerimi namerava realizirati projekt ter »da se odstrani vse šume na komunikacijskih kanalih« [Oreškovć M., 2011] med vsemi udeleženci projekta ter se s tem prepreči vse možne negativne posledice tako za sam projekt kot za same udeležence v njem. Pri tem avtor članka še navaja, da pred uvedbo Osnovne knjige projekta (OKP) med samimi udeleženci projekta sprva ni bilo opaziti nobenega odpora, kar se sicer večkrat dogaja, ko nek nov način dela prekine z rutino stare prakse ali pa se uvajajo nove inovativne metode dela. Vendar se je kasneje pokazalo, da nekateri postopki niso zaživel prav zaradi tihega odpora posameznih udeležencev projekta. Pri tem je že na začetku največ težav povzročala neusklajena projektna dokumentacija, ki se je v določenih primerih spustila celo na raven nedopustno nizke kvalitete.

Vse navedeno ter še drugi problemi, ki so se sproti pojavljali, so pripeljali do izredno velikega števila sprememb med gradnjo in je zato obdelava sprememb postala eden ključnih

procesov vodenja projekta. V končni fazi se je nabralo za več kot 750 predlogov sprememb oziroma zahtevkov.

Pri tem se je investitor obnašal dokaj neodgovorno, saj je odločanje oziroma potrjevanje sprememb potiskal v neko kasnejšo, časovno nedefinirano fazo projekta. To je še samo stopnjevalo negotovost izvedbe projekta. Opaziti je bilo tudi, da je bilo odstopanje investitorja od predpisanih in pogodbenih procedur posledica investitorjeve preračunljivosti in previdnosti, ki jim je mejo s špekulacijo največkrat težko določiti.

Opaziti je bilo tudi, da je prišlo zaradi naročnikovega nepravočasnega odločanja do poslabšanja odnosov med vsemi udeleženci projekta in da je to imelo negativen učinek na nadaljnji potek projekta. To se je v končni fazi poznalo v tem, da so bile nekatere odločitve naročnika sprejete šele eno leto po tem, ko je bil objekt že v uporabi. Prav tako je bil finančni obračun projekta zaključen mnogo kasneje kot je bil objekt fizično končan.

Kakšna je praksa v slovenskem gradbeništvu?

Danes o pravem gradbeništvu v Sloveniji le težko govorimo. Ekonomska kriza po letu 2008, ki ji je levji delež prispeval nepremičninski balon je tudi zaradi neracionalnih in nezadostno preverjenih poslovnih potez in nerazumne in lakomne politike kreditiranja v slovenskih bankah pripeljala do praktično popolnega zloma vseh večjih slovenskih gradbenih podjetij. Skoraj sočasno so se vrstili stečaji tistih gradbincev, ki so bili desetletja med nosilci razvoja Slovenije. Njihovega propada zato ni moč pripisati le ekonomski krizi. Nespametno kupovanje zemljišč za gradnjo brez poglobljenih študij in izračunov o upravičenosti nakupa zemljišča in gradnje (predvsem stanovanj) na njem ter hkratni najem velikih bančnih kreditov so pač opravili svoje. Velika gradbena podjetja so se pod težo nezmožnosti vračanja kreditov sesula kot hišice iz kart.

Zato se moramo spet vrniti k Oreškovičevi knjigi, v kateri avtor koncizno opisuje potrebne postopke pri vodenju vsakega večjega investicijskega oziroma gradbenega procesa. Dosledna vpeljava in aplikacija knjige projekta bi tudi v našem prostoru bistveno zmanjšala rizičnost (tveganje) vsakega projekta. Možen bi bil večji kontroling projekta kar bi lahko pravočasno pripeljalo do korektivnih posegov v investicijski cikel projekta. Paradoks slovenske prakse je bil še v tem, da protagonisti, ki so vodili velike nepremičninske projekte (vključno z odgovornimi za odobranje kreditov pri bankah) niso bili zadosti strokovno usposobljeni za vodenje projektov, vsaj približno na načine, ki jih obravnava Oreškovičeva knjiga. Kadar nekoga žene pohlep po hitro zasluženem denarju, mu je aplikacija Knjige projekta odveč in pravzaprav tudi ovira.

Sam bi Oreškovičevi knjigi, čeprav temu ni bila vsebinsko posvečena, a je to vsekoli skozi tekst nakazovala, dodal še pripravo Študije izvedljivosti (Feasibility Study), ki je potrebna pred pričetkom vsakega projekta. V taki študiji se morajo izkristalizirati osnovne konture in upravičenost predvidenega investicijskega podviga. Le ta študija mora biti izdelana z realnimi parametri in pričakovanji, ne pa da je po tem investicija presežena z mnogokratniki. Evidenten je tak slučaj v primeru gradnje TEŠ 6 v Šoštanju, ko še danes nihče zapriseženo ne more napovedati končne cene investicije.

Pri tem bi izpostavil še problem nepravočasnega plačevanja naročnikov v procesu javnega naročanja. To je slikovito prikazano v več primerih v Oreškovičevi knjigi. Enako je v Sloveniji. Ali kdaj niste pravočasno poravnali kakšne davčne obveznosti? Davčne oblasti (beri država) ti takoj izstavijo opomin in kmalu mu sledi izvršba z zamudnimi obrestmi in stroški postopka vred. Zakaj ni tako tudi v obratnem procesu, ko javni naročnik (spet država) nepravočasno in z dolgimi zamiki plačuje gradbene izvajalce, pri tem pa ni možnosti pritožbe, na zamudne obresti zaradi nepravočasnih plačil pa vsi pozabijo. Še slabše je z zahtevki za dodatna dela in več dela ter za spremenjene pogoje dela. Naročniki jih v bojazni za prekoračenje planiranih investicijskih sredstev s pomočjo Inženirja na vso moč zavračajo in krivdo

praviloma valijo na izvajalca. Postopki priznavanja zahtevkov se tako vlečejo tudi leta in za to nihče ne odgovarja, izvajalec pa največkrat ostane brez pokritja stroškov.

Prav zaradi tega je Oreškovićevo delo o Knjigi projekta univerzalno orodje, ki ga toplo priporočam vsem, ki želijo gradbeništvu dati bolj profesionalen okvir dela, hkrati pa je napotek kako se izogniti vsem težavam in njihovim vzrokom, ki jih knjiga slikovito opisuje. Oreškovićevo delo je zato dragocen knjižni biser izluščen iz njegovega več desetletnega visoko strokovnega dela oplemenitenega z bogato izkušnjo. Malo je takih avtorjev, ki tako suvereno pišejo o problematiki vodenja velikih gradbenih projektov - Mirko Orešković je upravičeno eden izmed njih.

Literatura

Orešković M., Projekt gradnje in njegova knjiga, Založba Hrvatska sveučilišna naklada, 2011